

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. MIROTA SURABAYA

Edo Christanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: edo.christanto@gmail.com

Abstrak—Pada penelitian ini dilakukan untuk mendiskripsikan pengembangan sumber daya manusia PT. Mirota Surabaya dan untuk mengetahui strategi apa yang cocok untuk mengembangkan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara dan dokumentasi. Analisa data yang digunakan adalah analisa SWOT. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa fungsi sumber daya manusia pada perusahaan sudah berjalan dengan baik namun belum memiliki struktur yang terstandarisasi. Beberapa saran yang diberikan kepada perusahaan adalah memberikan pelatihan untuk pengembangan SDM; mengatur waktu yang ada supaya seluruh SDM dapat mengikuti pelatihan; menambah divisi HRD atau meminta keterlibatan SDM yang ada mencari *supplier* baru dan membuat kelas pembelajaran dengan metode *audio-visual*.

Kata Kunci—Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Strategi Pengembangan Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang kaya akan warisan seni dan budaya. Warisan kebudayaan Indonesia yang bermacam – macam, hal ini disebabkan karena banyak faktor yang mempengaruhi antara lain suku bangsa Indonesia yang sangat beragam dan tingkat kreativitas masyarakat Indonesia yang tinggi dalam bidang kesenian serta kebudayaan. Kerajinan tradisional Indonesia terutama memiliki nilai kebudayaan yang khas dan menarik sehingga memiliki nilai jual bagi masyarakat.

Hingga semester I-2014 nilai tambah dari sektor ekonomi kreatif diestimasi mencapai Rp111,1 triliun. Penyumbang nilai tambah tertinggi antara lain subsektor mode, kuliner, kerajinan, penerbitan dan percetakan. Keempat subsektor ini juga erat dengan kaitannya dengan sektor pariwisata. Ekonomi kreatif juga telah menyerap 11,8 juta tenaga kerja sebesar 10,72 dari total tenaga kerja nasional pada 2013 nasional pada 2013 atau di atas target 8,35. Ekonomi kreatif telah menciptakan 5,4 juta usaha atau sekitar 9,68persen dari total

jumlah usaha nasional, serta memberikan kontribusi terhadap devisa negara sebesar Rp119 Triliun atau sebesar 5,72persen dari total ekspor nasional. (“Ekonomi” par. 2-3). Berdasarkan informasi tersebut, dapat dilihat bahwa industri kerajinan di tanah air sangat berkontribusi dalam perekonomian Indonesia.

Objek penelitian ini adalah PT. Mirota. PT.Mirota merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri kerajinan khas Indonesia yang terletak di Jl. Sulawesi 24, Surabaya. Berdiri sejak tahun 1981, PT. Mirota menjual produk kerajinan, mulai dari pakaian, kain, topeng, dll. Produk kerajinan tersebut dibeli dari produsen/*supplier* oleh PT. Mirota lalu dijualnya kembali, sehingga PT. Mirota bergerak menjadi *reseller* dalam bisnisnya. Fokus penelitian ini adalah PT. Mirota pada area Surabaya.

PT. Mirota Surabaya dalam menjalankan kegiatan usahanya, menghadapi kendala dalam segi sumber daya manusianya. Belum adanya *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dapat menyamakan standar kerja para sumber daya manusianya, menyebabkan perbedaan pandangan / ideologis antar karyawannya. Sebagai contoh, karyawan senior (loyal semenjak masih dipegang oleh pihak orangtua Bpk. Dino) akan memiliki pemikiran yang berbeda dengan karyawan junior (karyawan baru). Bpk. Dino juga merasa kurang memberi *reward* untuk karyawan yang berprestasi karena tingkat upah minimum regional (UMR) yang meningkat, menyebabkan berkurangnya sistem *reward* untuk karyawan yang dianggapnya berprestasi, contoh : bonus yang lebih rendah daripada tahun sebelumnya.

Sebagai pemilik perusahaan harus dapat mempertahankan sumber daya manusia dan mengembangkan potensi yang ada bagi mereka, supaya dapat menghadapi persaingan bisnis yang ada dan untuk dapat memimpin karyawan dengan jumlah yang tidak sedikit membutuhkan pengelolaan yang jelas sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Karena tuntutan untuk menjadi perusahaan yang lebih baik dan berkompeten dan siap menghadapi pesaingnya sangatlah penting untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya permasalahan ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Mirota Surabaya mengenai strategi pengembangan bisnis dalam sektor sumber daya manusia.

Rumusan masalah

1. Bagaimana posisi perusahaan PT. Mirota Surabaya?
2. Bagaimana strategi pengembangan PT. Mirota Surabaya dengan menggunakan SWOT ?
3. Bagaimana rencana strategi pengembangan fungsi sumber daya manusia pada PT. Mirota?

Tujuan penelitian

1. Untuk mendiskripsikan posisi perusahaan dalam PT. Mirota Surabaya.
2. Untuk mendiskripsikan strategi pengembangan perusahaan dengan SWOT.
3. Menyusun rencana strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT. Mirota.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2014, p.8), penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (natural setting). Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna.

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan adalah rencana yang bertujuan untuk memfasilitasi pembelajaran dalam pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku SDM. Pengembangan adalah edukasi formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang menolong SDM untuk persiapan masa mendatang. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terkait adalah SDM dalam perusahaan.

Hubungan Pengembangan dan Kinerja Sumber Daya Manusia

Tujuan dari pengembangan SDM memiliki dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi instusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang SDM

dalam perusahaan sementara tujuan berdimensi instusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh perusahaan sebagai hasil dari program pengembangan SDM.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah cara yang sering perusahaan gunakan untuk melihat gambaran singkat keseluruhan perusahaan ,yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari Kekuatan/*Strenght* (S) dan Kelemahan/*Weakness* (W) sedangkan lingkungan eksternal meliputi Kesempatan/*Opportunities* (O) dan Ancaman/*Threats* (T).

a. Kekuatan (*Strength*)

Adalah keuntungan sumber daya perusahaan terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang ditawarkan atau ingin ditawarkan perusahaan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Adalah keterbatasan atau kekurangan dari satu atau lebih sumber perusahaan atau kemampuan perusahaan terhadap pesaing yang mempengaruhi kinerja.

c. Peluang (*Opportunities*)

Adalah situasi utama yang menguntungkan bagi lingkungan perusahaan. Tren adalah kunci sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang terlewatkan sebelumnya, perubahan dan peraturan undang-undang, perubahan teknologi, peningkatan hubungan pembeli dan pemasok, yang merupakan salah satu peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman (*Threat*)

Adalah situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Masuknya pesaing, pertumbuhan pasar yang lambat dan meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok, teknologi yang belum maksimal serta peraturan pemerintah juga menjadi ancaman bagi suksesnya perusahaan.

Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strenght, weaknesses, opportunities, threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting dalam perannya untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi, yakni :

1. Strategi SO (*SO Strategies*), memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik suatu keuntungan atas peluang eksternal.

2. Strategi WO (*WO Strategies*), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan.

3. Strategi ST (*ST Strategies*), memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*WT Strategies*), merupakan cara untuk bertahan perusahaan yang berguna dalam mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Subjek Penelitian

Menurut Arikunto (2007, p.152), subjek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian dan harus ditata sebelum peneliti mengumpulkan data. Subjek penelitian dapat berupa benda, hal ,atau orang. Dengan demikian, subjek penelitian pada umumnya adalah manusia atau apapun yang menjadi urusan manusia.

Subjek penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT. Mirota Surabaya, terletak di Jl. Sulawesi nomor 24, Ngagel, Surabaya. Perusahaan ini bergerak di bidang kerajinan tangan, lukisan, meubel, kain batik, batik pakaian jadi.

Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2009, p.38), objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Objek penelitian yang diteliti adalah strategi pengembangan sumber daya manusia PT. Mirota Surabaya

Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua (Sugiyono, 2009, p.137), yaitu :

1. Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini, data primer didapat dari pemilik PT. Mirota Surabaya yakni Bapak Dino, serta ketua divisi HRD PT. Mirota Surabaya yaitu Ibu Hayna.

2. Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah data dokumentasi PT. Mirota Surabaya ,seperti laporan absensi SDM.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2014, p.233), wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang diperoleh, sementara wawancara semi-terstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan informan.

Teknik Penentuan Narasumber

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan narasumber dengan menggunakan *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2014, p.219). Peneliti memilih dua narasumber, yakni Bapak Dino selaku direktur dan pemilik PT. Mirota Surabaya dan Ibu Hayna selaku manajer divisi HRD di PT. Mirota Surabaya. Pemilihan dua narasumber tersebut karena dianggap yang paling mengerti jalannya perusahaan serta situasi di dalam perusahaan.

Teknik Pengujian Kredibilitas Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi untuk pengujian kredibilitas data. Menurut Sugiyono (2014, p.273), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari beberapa sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif,

tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari beberapa sumber tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber-sumber tersebut. (Sugiyono, 2014, p.274)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Mirota Craft Centre atau yang lebih dikenal sebagai Mirota Batik adalah salah satu toko batik dan kerajinan yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat Surabaya, tidak hanya dikenal dalam negeri bahkan mancanegara. Berbagai macam kerajinan dan juga batik dari seluruh sentra kerajinan kecil yang tersebar dari berbagai daerah ada di Mirota Batik Surabaya.

Nama Mirota diambil dari kata minuman, “roti” dan “tart”. Sejak didirikan tahun 1980 tepatnya 22 Desember 1980 Mirota Batik Surabaya menghadapi tantangan demi tantangan sehingga membawa pada sebuah kesadaran bahwa kerajinan adalah warisan budaya bangsa yang patut dilestarikan dan Mirota juga berusaha membantu para Usaha Kecil Menengah (UKM) yang tersebar di berbagai wilayah Jawa pada umumnya dan Jawa Timur khususnya. Saat ini dengan kurang lebih 125 jumlah SDM yang ada Mirota Surabaya terus berusaha mewujudkan harapan-harapan konsumen.

Dengan menempati lahan + 1400 m², Mirota hadir tepat di jantung kota Surabaya tepatnya di Jalan Sulawesi no.24 Surabaya. Letaknya yang strategis berada di tengah kota membuat Mirota semakin mudah untuk memberikan pilihan aneka kerajinan dan suvenir hasil karya anak negeri untuk para konsumennya. Mirota buka setiap hari mulai dari jam 09.00 – 21.00 WIB. Berbagai macam suvenir, busana dan kain batik tersedia di lantai satu. Alat-alat kebutuhan rumah tangga seperti sarung bantal, taplak meja tersedia di lantai dua belakang, keramik serta barang antik dan uang lama tersedia di lantai dua depan dan di lantai tiga tersedia furniture sebagai pelengkap desain rumah anda. Dan tak lupa juga tersedia Cafeteria Mirota yang menyajikan masakan khas Jawa Timur seperti Rujak Cingur, Gado – gado dan Soto Ayam.

Prestasi dan pengakuan konsumen serta masukan, baik yang berupa saran maupun kritik bahkan keluhan yang selalu di respon dengan sikap positif, konsekuen, dan rendah hati untuk belajar dari pengalaman. Mirota Batik Surabaya masih bertahan dengan kesederhanaan visi yaitu mempertahankan dan memperkenalkan budaya bangsa dari masa ke masa dengan menawarkan suasana yang nyaman dan sangat

Indonesia, pelayanan yang ramah dengan barang – barang yang bervariasi serta harga terjangkau. Keanekaragaman pilihan produk disediakan seiring dengan keanekaragaman budaya bangsa Indonesia.

Proses Bisnis dan SDM PT. Mirota Surabaya

Dalam menjalankan usahanya, PT. Mirota Surabaya menjual produk-produk kerajinan dari gabungan *supplier* atau penyalur barang, termasuk SDM nya sendiri bisa merangkap menjadi *supplier*. Produk-produk kerajinan datang dari berbagai kota seperti Bali, Jogjakarta dan termasuk Surabaya sendiri. Dalam mencari *supplier* PT. Mirota dapat melalui *event* atau acara yang berhubungan dengan UKM baru atau langsung menemui *supplier* yang berpotensi.

Namun Direktur juga membantu dalam hal mencari *supplier* untuk area luar kota Surabaya. Setelah menemukan *supplier*, HRD dapat melapor kepada divisi pembelian di gudang, sehingga untuk pemesanan barang selanjutnya akan dilakukan oleh divisi tersebut.

Untuk SDM dalam PT. Mirota terdiri dari kurang lebih 125 (seratus dua puluh lima) orang, dimana mereka akan melewati proses rekrutmen berupa tes tertulis maupun tidak tertulis dan dalam masa kerja nya menggunakan kontrak bertahap. PT. Mirota dalam mencari SDM selalu akan mulai dari jabatan paling bawah yaitu pramuniaga dalam kontrak bertahapnya mulai dari 3 (tiga) bulan pertama, lalu dilanjutkan dengan 6 (enam) bulan berikutnya lalu masuk ke 1 (satu) tahun. Tiap tahapan akan ada pengawasan dimana layak atau tidaknya SDM melanjutkan ke tahap berikutnya, hingga pada tahap akhir akan dianggap layak menjadi SDM tetap atau dalam Mirota sering dipanggil dengan sebutan senior.

Pihak HRD akan menyediakan *supervisor* untuk mengawasi SDM baru dalam hal kinerja, tingkah laku, dan kedisiplinan. Selain itu, HRD juga merangkap sebagai humas, dimana melibatkan partisipasi Mirota sebagai salah satu obyek wisata ke dalam sebuah forum komunikasi yang ada di Surabaya seperti Dinas Pariwisata dan Forum Obyek Wisata. Dalam forum tersebut, HRD juga dapat menemui UKM kerajinan yang berpotensi untuk menjadi *supplier* bagi PT. Mirota Surabaya.

Hasil wawancara yang peneliti temukan adalah SDM di PT. Mirota juga dapat merangkap menjadi *supplier* dengan mengikuti peraturan yang berlaku. Produk dari SDM yang merangkap menjadi *supplier* akan diterima oleh divisi gudang bagian pembelian dan bagaimana produk tersebut diterima pasar akan tampak dari laporan divisi tersebut. Konsumen juga berperan dalam memunculkan ide-ide produk kerajinan dan SDM Mirota dapat berusaha menciptakan produk tersebut,

seperti contoh ada konsumen menanyakan sisir batik yang sebelumnya tidak ada dalam perusahaan dan salah satu SDM Mirota ternyata dapat membuat kerajinan tersebut, sehingga muncul kerajinan sisir batik dalam perusahaan. Pengembangan maupun pelatihan Bahasa Inggris untuk para SDM belum berjalan dengan baik dan tertunda akibat sulitnya menyesuaikan waktu pembelajaran dengan jam kerja.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

PT. Mirota Surabaya dalam melatih SDM menggunakan metode melihat secara langsung atau *on-the-job training*, dimana SDM langsung melakukan apa yang diajarkan oleh SDM senior. Dino mengatakan bahwa SDM baru akan belajar dengan melihat apa yang dilakukan oleh SDM senior dan dalam melakukan pembelajaran akan ada pengawasan apakah sudah sesuai dengan harapan perusahaan atau belum.

Sama hal nya dengan menghadapi konsumen, terutama turis, SDM diutamakan dapat berbicara Bahasa Inggris walaupun tidak menguasai secara keseluruhan. *Output* yang diharapkan oleh PT. Mirota adalah SDM menguasai materi pelatihan yang ada, seperti tata cara berkomunikasi Bahasa Inggris dengan turis. PT. Mirota sudah memberi pelatihan yang masih terbatas pada tes tertulis, sementara untuk berkomunikasi secara langsung, SDM dituntut praktek dengan menghadapi turis secara langsung. *Outcome* yang sudah berjalan adalah SDM dapat merangkap menjadi *supplier* dan hal tersebut memiliki kontribusi berupa bertambahnya macam produk yang ada di perusahaan.

Analisis Eksternal Perusahaan

1. Lingkungan Kemasyarakatan

a. Tekanan Ekonomi

Ancaman :

Menurut Hayna, adanya SDM yang mengundurkan diri karena ingin bekerja di perusahaan lain, baik perusahaan tersebut menjadi pesaing secara langsung maupun tidak langsung. SDM yang mengundurkan diri biasanya karena tawaran gaji yang lebih tinggi oleh pesaing. PT. Mirota tidak melarang SDM untuk mengundurkan diri selama mengikuti proses yang berlaku.

Kesempatan :

Adanya pelatihan terbuka untuk kerajinan yang dapat diikuti oleh SDM. Dengan adanya pelatihan terbuka ini, maka SDM PT. Mirota dapat terdorong untuk mengikuti pelatihan

dan dapat berkontribusi dengan menghasilkan produk yang sebelumnya belum ada dalam perusahaan.

b. Tekanan Politik dan Hukum

Ancaman :

Menurut Dino, meningkatnya UMR Kota Surabaya akan sangat berpengaruh terhadap gaji pokok yang diterima SDM dan semangat kerja yang diharapkan ikut meningkat.

2. Lingkungan Tugas

a. Pasar Kerja

Kesempatan :

Tersedianya SDM baru yang melamar kerja pada PT. Mirota setiap satu tahun sekali sudah cukup terpenuhi. PT. Mirota tetap akan menyeleksi SDM baru melalui tes tertulis maupun tidak tertulis.

b. Pasar Konsumen

Ancaman :

1. Konsumen merasa tidak terpenuhi dengan pelayanan SDM yang ada. Hal ini muncul karena terlambatnya info yang harus disampaikan kepada konsumen seperti contoh permintaan atas suatu produk tertentu yang belum tersedia atau habis dalam perusahaan.

2. Konsumen asing atau turis yang fasih dalam berbahasa Inggris, sementara belum semua SDM di PT. Mirota menguasai bahasa Inggris. Dalam melayani turis, SDM di PT. Mirota diharapkan dapat berinteraksi dengan turis melalui bahasa Inggris, namun masih sedikit dari mereka yang menguasai.

Kesempatan :

1. Konsumen dapat berpartisipasi dalam memunculkan ide-ide produk kerajinan yang sebelumnya tidak ada, sehingga SDM di Mirota dapat tahu dan akan berusaha merealisasikan produk tersebut, salah satu contoh produk yang terealisasi adalah sisir batik.

2. SDM di PT. Mirota sudah mendapatkan tes masuk tertulis bahasa Inggris, namun untuk berbicara secara langsung dengan turis dalam bahasa Inggris harus dilatih secara bertahap dengan cara praktik langsung.

Analisis Internal Perusahaan

1. Kondisi Perusahaan

Kekuatan :

1. Setiap divisi SDM dalam perusahaan sudah mendapatkan *jobdesk* yang jelas. Pemberian *jobdesk* sudah disesuaikan untuk divisi masing-masing dalam perusahaan dan dalam menjalankan *jobdesk* terdapat *supervisor* yang mengawasi.

2. Perusahaan menyediakan ruang kelas sebagai media pembelajaran bagi SDM yang ada. Kelas ini dapat berfungsi sebagai ruang pembelajaran maupun pelatihan SDM, terutama kelas Bahasa Inggris.

Kelemahan :

1. Tidak adanya *SOP* dalam perusahaan. *Jobdesk* yang diberikan kepada SDM masih belum terstandarisasi, SDM dalam mempelajari *jobdesk* mereka dengan melihat secara langsung tindakan Senior/Supervisor dalam *jobdesk* mereka.

2. Kelas Bahasa Inggris masih belum berjalan secara efektif serta tidak adanya materi yang dipresentasikan kepada SDM baru. Perusahaan berharap dapat membuat *video* pembelajaran untuk SDM baru mereka dalam hal tata bicara, bahasa, untuk menghadapi konsumen, namun belum terealisasi karena SDM yang ada terkendala oleh waktu dan kurangnya antusias mereka untuk mengikuti kelas tambahan.

2. Kondisi SDM

Kekuatan :

1. Kerjasama antar divisi SDM yang baik dan berorientasi kekeluargaan. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku saling menjaga hubungan SDM satu dengan yang lainnya.

2. SDM terbuka menjadi *supplier* di PT. Mirota Surabaya. SDM dapat berpartisipasi menjadi *supplier* produk mereka yang dijual di dalam perusahaan dengan menghubungi divisi gudang bagian pembelian dan mereka akan membuat laporan mengenai layak-tidaknya produk tersebut dalam perusahaan.

Kelemahan :

1. SDM yang menjadi *supplier* tidak mendapat pembelajaran dari perusahaan. Informasi yang mereka dapat hanya sebatas jumlah penjualan atas produk mereka, namun perusahaan tidak memberi pembelajaran selain informasi tersebut.

2. Pihak HRD masih terbatas operasionalnya. Dalam mencari *supplier* baru, Hayna terlibat dalam *event* tertentu dengan tujuan mengajak UKM kerajinan menjadi *supplier*. Dalam prakteknya, hanya Hayna saja yang menemui langsung *supplier* baru tersebut dan mendorong mereka untuk menjadi *supplier* PT. Mirota.

Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT)

Strength (S)

1. Kerjasama antar divisi SDM yang baik dan berorientasi kekeluargaan.

2. Setiap divisi sudah ada *jobdesk* nya masing-masing.

3. Membuka kesempatan bagi SDM untuk menjadi *supplier*.

4. Tersedianya ruang kelas sebagai pembelajaran untuk SDM.

Weakness (W)

1. Tidak adanya *SOP* untuk SDM yang ada, sehingga SDM baru belajar dengan melihat apa yang dilakukan SDM senior.

2. Belum adanya pembelajaran terhadap SDM yang menjadi *supplier*.

3. Pihak HRD PT. Mirota masih terbatas operasionalnya.

4. Adanya ruang kelas untuk pembelajaran namun tidak terpakai secara maksimal untuk pelatihan SDM dikarenakan pengembangan SDM dengan pembelajaran dalam kelas masih sulit dilakukan karena terkendala waktu.

Opportunity (O)

1. Tersedianya SDM dalam proses rekrutmen.

2. Partisipasi konsumen dalam memunculkan ide-ide produk kerajinan yang sebelumnya tidak ada, sehingga SDM di Mirota dapat tahu dan berusaha merealisasikan produk tersebut.

3. Konsumen asing/turis dapat mendorong SDM berkomunikasi dalam Bahasa Inggris, dengan memberikan kritik serta saran

4. Adanya pelatihan terbuka dari luar perusahaan.

Threat (T)

1. Konsumen yang merasa tidak terpenuhi dengan pelayanan SDM yang ada.

2. Tawaran kerja pesaing dapat mempengaruhi SDM untuk mengundurkan diri.
3. Penguasaan bahasa Inggris SDM untuk melayani turis masih minim.
4. Meningkatnya UMR Kota Surabaya.

Berdasarkan informasi Strengths, Weakness, Opportunity, dan Threat sumber daya manusia PT. Mirota di atas, perusahaan dapat melakukan beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT, yaitu :

1. Strategi SO

- a. SDM baru mendapatkan pembinaan dari SDM Senior dengan baik dan sesuai peraturan yang ada. (S1, O1). Pembinaan tersebut dengan tujuan membangun karakter antar SDM dan mengetahui *jobdesk* apa saja yang harus dilakukan.
- b. SDM diharapkan dapat menghasilkan produk kerajinan sesuai dengan permintaan konsumen atau berpartisipasi mencari *supplier* yang mampu. (S3, O2). SDM yang bergerak menjadi *supplier* memiliki kesempatan untuk menghasilkan produk yang diinginkan konsumen, namun jika tidak dapat merealisasikannya, maka partisipasi dalam mencari *supplier* yang mapu sangatlah penting.
- c. Pelatihan tata bahasa Inggris dalam ruang kelas dengan pengajar yang menguasai materi. (S4, O3). Pengajar diharapkan mampu membimbing SDM untuk mendalami Bahasa Inggris terutama dalam prakteknya.
- d. SDM dapat belajar dari pelatihan yang ada dan berkontribusi terhadap perusahaan. (S3, O4). Pelatihan terbuka dari luar perusahaan diharapkan dapat melatih SDM, terutama pelatihan mengenai kerajinan tangan dan SDM dapat menjadi *supplier* kerajinan tersebut.

2. Strategi WO

- a. Memberi pembelajaran terhadap SDM dalam menjadi *supplier* (W2, O2). SDM mendapat pembelajaran dari perusahaan mengenai tata cara menjadi *supplier* yang bersifat jangka panjang, bisa mulai dari mempertahankan atau meningkatkan standar produk mereka.
- b. Menambah anggota HRD dalam mencari *supplier* (W3, O2). Dengan bertambahnya anggota HRD, diharapkan dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mencari *supplier* yang berpotensi.

c. Mengatur waktu SDM lebih baik lagi dan mendorong mereka untuk mengikuti kelas yang dapat mengembangkan *skill* mereka (W4, O3, O5). Waktu yang tepat untuk melakukan pengembangan *skill* mereka, dapat menggunakan *shift* yang berbeda lalu memutar SDM lain untuk mengisi *shift* yang kosong tersebut. Pengembangan *skill* yang bisa dilakukan mulai dari kelas Bahasa Inggris untuk menghadapi konsumen dari luar negeri.

3. Strategi ST

- a. SDM melayani konsumen sebaik mungkin dan berusaha memenuhi permintaan konsumen. (S1, T1). Tidak semua permintaan konsumen dapat terpenuhi, maka SDM setidaknya mendapatkan pelatihan untuk mengatasi konsumen tersebut seperti contoh memberi opsi lain jika opsi sebelumnya tidak terpenuhi terhadap konsumen.
- b. Mengikuti peraturan yang berlaku mengenai UMR dan menjaga kesejahteraan SDM terutama sifat kekeluargaan antar SDM. (S1, T2, T4). Perusahaan tidak dapat mengelak jika peraturan UMR baru muncul sehingga harus menjalankannya. Namun SDM di Mirota juga harus dapat menjaga kesejahteraan antar anggotanya, sehingga semangat kerja yang dihasilkan tinggi dan sesuai dengan UMR yang mereka terima.

Sifat kekeluargaan yang kuat juga meminimalisir keluarnya SDM untuk bekerja pada pesaing, dengan harapan hubungan antar SDM yang *solid* dapat membuat mereka semangat untuk bekerja di PT. Mirota Surabaya.

4. Strategi WT

- a. Perusahaan mulai menambah anggota divisi HRD supaya waktu dalam pencarian *supplier* potensial diharapkan lebih cepat (W3, O3, T5). Perusahaan diharapkan merekrut SDM baru yang sudah berpengalaman dalam HRD, sehingga dapat mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk melatih mereka.
- b. Perusahaan mulai membentuk pembelajaran untuk SDM melalui kelas, bisa dengan metode *audio-visual* (W2, W4, T3). Dengan adanya metode *audio-visual*, SDM baru dapat memahami dengan jelas apa yang ditayangkan serta diharapkan setiap SDM sudah mendapatkan salinan *audio-visual* yang mereka punya, agar dapat dipahami lebih jika ada yang kurang paham di bagian tertentu serta SDM senior juga berpartisipasi membantu menjawab pertanyaan jika ada yang kurang jelas.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pada matriks SWOT, maka PT. Mirota Surabaya dapat mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dengan jumlah SDM mencapai 125 orang, dengan rincian 80% merupakan SDM tidak tetap atau junior dan 20% merupakan SDM tetap atau senior, maka strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di PT. Mirota Surabaya adalah dengan adanya kelas kecil yang menuntun mereka untuk mengikuti pembelajaran *audio-visual*. SDM baru diharapkan mendapatkan informasi yang jelas atas tayangan pembelajaran, namun SDM senior juga berpartisipasi untuk membantu dan mengawasi apakah yang dilakukan oleh SDM baru sudah sesuai atau belum. Dengan adanya pembelajaran *audio-visual* tersebut, SDM junior tidak perlu belajar dengan melihat apa yang dilakukan SDM seniornya lagi, namun sudah ada sistem pembelajaran pasti yang dapat mereka pahami lebih cepat.

Untuk pembuatan *audio-visual*, partisipasi SDM senior juga tinggi karena diharapkan menjadi obyek pembelajaran utama dari *video* tersebut, mulai dari menerangkan apa yang harus dilakukan oleh SDM baru, peragaan atau tata cara melakukannya ditayangkan pula di *video* tersebut. Selain itu, dengan adanya *SOP* yang jelas di setiap divisi, maka divisi-divisi tersebut dapat mengetahui pula apa yang harus dilakukan dalam *jobdesk* yang sudah terstandarisasi. *SOP* dengan *media audio-visual* juga akan saling terkait, selain dijelaskan secara tertulis di *SOP* nya sendiri, juga ditampilkan dalam *media audio-visual*.

Sesudah adanya *media audio-visual* untuk SDM baru, perusahaan juga diharapkan mulai mencoba untuk membuka lowongan pekerjaan untuk divisi khusus dalam PT. Mirota. Karena dengan adanya *SOP* serta *media audio-visual* tadi, perusahaan sudah siap untuk memberikan materi jika terjadi hal yang tidak diinginkan seperti salah satu anggota divisi nya mengundurkan diri. PT. Mirota juga sudah dengan baik membuat lingkungan SDM nya *solid*, hal itu juga bisa menjadi nilai tambah yang harus dipertahankan. Bagaimana budaya kekeluargaan yang sangat terlihat harus dipertahankan antar SDM sehingga dalam pekerjaannya antar SDM akan merasa seperti keluarga dan akhirnya merasa sulit meninggalkan PT. Mirota walaupun tawaran pesaing muncul.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Proses operasional PT. Mirota Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri kerajinan dengan menjual berbagai macam kerajinan khas Indonesia, terutama khas Kota Surabaya, Jawa Timur. Dalam menjalankan usahanya, PT. Mirota Surabaya mencari *supplier* barang-barang kerajinan khas Indonesia, lalu mengajaknya untuk memasok barang kerajinan yang nantinya akan dijual di PT. Mirota Surabaya. Dalam SDM nya, PT. Mirota Surabaya memiliki sekitar 125 SDM yang terdiri dari 80% SDM tidak tetap berupa kontrak dan 20% SDM tetap yang disebut dengan istilah senior.

2. Lingkungan Internal dan Eksternal yang mempengaruhi SDM dalam PT. Mirota dan di analisis dengan menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut: Kekuatan berupa kerjasama antar divisi SDM yang baik dan berorientasi kekeluargaan; setiap divisi sudah ada *jobdesk* nya masing-masing; membuka kesempatan bagi SDM untuk menjadi *supplier*; perusahaan menyediakan ruang kelas sebagai media pembelajaran bagi SDM yang ada; Kelemahan bagi perusahaan adalah tidak adanya *SOP* untuk SDM yang ada, sehingga SDM baru belajar dengan melihat apa yang dilakukan SDM senior; belum adanya pembelajaran terhadap SDM yang menjadi *supplier*; pihak HRD untuk kegiatan PT. Mirota masih terbatas; adanya ruang kelas untuk pembelajaran namun tidak terpakai secara maksimal untuk pelatihan SDM dikarenakan pengembangan SDM dengan pembelajaran dalam kelas masih sulit dilakukan karena terkendala waktu. Kesempatan bagi perusahaan adalah tersedianya SDM baru yang melamar kerja pada PT. Mirota sudah cukup terpenuhi; konsumen dapat berpartisipasi dalam memunculkan ide-ide produk kerajinan yang sebelumnya tidak ada, sehingga SDM di Mirota dapat tahu dan akan berusaha merealisasikan produk tersebut; SDM di PT. Mirota sudah mendapatkan tes masuk tertulis bahasa Inggris; Adanya pelatihan dari luar perusahaan yang bersifat terbuka untuk mengembangkan SDM. Sedangkan ancaman bagi perusahaan adalah adanya SDM yang mengundurkan diri karena ingin bekerja di perusahaan lain; konsumen merasa tidak terpenuhi dengan pelayanan SDM yang ada; konsumen asing atau turis yang fasih dalam berbahasa Inggris, sementara belum semua SDM di PT. Mirota menguasai bahasa Inggris.

3. Strategi Pengembangan SDM yang diharapkan PT. Mirota adalah adanya standarisasi tiap SDM, mulai dari tata cara menghadapi konsumen, bahasa tubuh, serta penguasaan Bahasa Inggris dalam menghadapi konsumen asing/turis. Strategi yang sudah pernah dijalankan oleh PT. Mirota adalah mengadakan kelas pembelajaran Bahasa Inggris, namun tidak berjalan maksimal akibat jadwal yang bentrok antar SDM.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang berguna bagi pihak PT. Mirota Surabaya untuk dapat terus mengembangkan SDM dan berkontribusi dalam bisnisnya. Beberapa saran tersebut, antara lain:

1. PT. Mirota mulai mencatat jadwal kerja tiap SDM dan mulai memilih waktu yang tepat untuk SDM bisa mengikuti pembelajaran dalam kelas, bisa dengan pembagian *shift*, pemotongan jam kerja supaya dapat mengikuti kelas pembelajaran.

2. Dalam mencari *supplier*, divisi HRD hendaknya menambah personil lagi, terutama yang berhubungan dengan *supplier* kerajinan yang belum ada di Mirota. Namun tidak menutup juga partisipasi SDM yang ada untuk bisa terlibat dalam pencarian *supplier* ini atau mereka sendiri dapat menjadi *supplier* akan produk yang dimaksud.

3. Mulai membuat video yang akan ditunjukkan ke dalam kelas pembelajaran. Dimulai dari pembelajaran untuk tata cara menjadi pramuniaga yang benar, bisa dengan bantuan dari pihak luar untuk membantu membuatkan *video* nya, namun SDM senior tetap akan meninjau apa saja yang harus disampaikan dalam materi video tersebut.

4. Pembuatan *SOP* untuk masing-masing divisi, agar terstandarisasi. Partisipasi SDM senior untuk terlibat dalam pembuatan *SOP* tiap divisi sangat diperlukan dan dapat menciptakan *jobdesk* yang terstandarisasi.

5. Struktur perusahaan yang sesuai dengan struktur Perseroan Terbatas (PT) dimana pembagian jelas antara pemegang saham, komisaris, direksi dan divisi-divisi yang ada seperti keuangan, HRD, operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ekonomi. (2014). Ekonomi kreatif berkontribusi 7% ke PDB Indonesia. Okezone. Retrieved October, 2015, from: <http://economy.okezone.com/read/2014/10/21/320/1054971/ekonomi-kreatif-berkontribusi-7-ke-pdb-Indonesia>
- Arikunto, S. (2007). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek edisi revisi VI. Jakarta: Rineka Apta.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D, Cet. Ke 20, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D, Cet. Ke 8, Bandung: Alfabeta.